

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam pengertian umum adalah; suatu proses ketika seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*), atau mengontrol (*controls*), pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain. Dalam kamus bahasa Indonesia pemimpin disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya.¹ Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*presede*).²

Dalam Islam, pemimpin sering dikenal dengan istilah *khali>fah* yang berarti pengganti/wakil. Istilah ini mulai muncul saat wafatnya rasul yaitu digunakan pada empat pemimpin yang memerintah pasca rasul yang di sebut sebagai *khulafa> al-Ra>syidi>n*. Dalam kata *Khali>fah* ini juga mencakup pengertian *Ami>r* (penguasa).³

Sedangkan dalam pengertian secara khusus menurut Prajudi Atmosudirjo dalam RB Khatib Pahlawan Kayo memberikan definisi Kepemimpinan

¹ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: PN. Balai Pustaka, 2007), 754-755.

² Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), 104.

³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University press, 2003), 16

“kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain mencontoh atau mengikutinya, atau kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaknya.”⁴

George R. Terry dalam Wahyosumidjo menyatakan “kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok sesuai dengan kehendak pemimpin.”⁵ Dapat juga dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan seluruh usaha yang dilakukan pemimpin melalui interaksi aktif dan positif terhadap bawahan berdasarkan keterampilan atau keahlian seorang sehingga ia akan lebih dihargai dan dinilai oleh bawahan dan sampai pada tahap tercapainya tujuan yang dikehendaki bersama.

Menurut Sudarwan Danim,

Kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan sering kali sulit dibaca. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu lembaga atau organisasi, lembaga pendidikan atau lembaga kenegaraan, sebab ia merupakan motor atau tonggak penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktivitas dan fasilitas. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan sehingga

⁴ RB Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan dan Dakwah* (Jakarta: Amzah, 2005), 7.

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 2

⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), 6

dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas untuk memimpin suatu organisasi.

Ki Hajar Dewantara, memberikan tiga basis kepemimpinan yaitu *ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*.

- a. *Ing ngarso sung tuladha*, *ngarso* artinya di depan, *tuladha* maksudnya contoh. Jadi, seorang pemimpin pada top level manajemen seyogyanya memberi contoh yang baik.
- b. *Ing madya mangun karsa*. *Madya* artinya tengah, *mangun* berarti membentuk sesuai keperluan, sedang *karsa* artinya kehendak. Siapapun pemimpin itu, dia adalah middle manager artinya, jika mau berfikir dan bertindak konsisten, siapapun pemimpin itu pasti punya atasan. Dengan demikian dianjurkan untuk dapat membentuk, memperhatikan memelihara, menjaga kehendak dan keperluan atasan serta bawahan secara seimbang
- c. *Tut wuri handayani*. *Tut wuri* artinya di belakang. Sedangkan *handayani* artinya memberi kekuatan. Sebagai pemimpin, harus mampu mengasuh bawahan dengan baik, bukan memanjakan tetapi justru memberi arahan dan rasa aman.⁷

Meskipun ketiga ajaran ini ditemukan untuk keperluan mendidik, tetapi cukup aktual untuk diterapkan pada konsep kepemimpinan. Ajaran Ki Hajar Dewantara ini sangat menjaga keseimbangan demikian pula yang terjadi dalam kepemimpinan.

⁷ Djokosantoso Moeljno, *Beyond Leadership* (Jakarta: Gramedia, 2003), 51.

2. Pendekatan dan Pola Kepemimpinan

a. Pendekatan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. Untuk itu, maka gaya seseorang di dalam memimpin akan amat berpengaruh terhadap organisasi yang dipimpinnya, baik pengaruh itu bersifat positif maupun negatif terhadap organisasi tersebut. Sebagaimana dikutip dalam Muhaimin menyatakan; “bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada pada karakter.”⁸ Pendidikan Islam sendiri, mengutip dari yang didefinisikan Muhaimin dirumuskan bahwa:

Pendidikan Islam merupakan sistem pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan niat untuk menegakan ajaran dan nilai-nilai Islam dalam kegiatan pendidikannya. Kata niat mengandung pengertian suatu usaha yang direncanakan dengan sungguh-sungguh, yang muncul dari hati yang bersih dan suci karena mengharap ridho-Nya, bukan karena interes-teres yang lain.⁹

Seorang pemimpin yang efektif dapat menggunakan beberapa pendekatan ini pada waktu yang sama.¹⁰

1) Kerangka kerja struktural

Pemimpin struktural mencoba mendesain dan melaksanakan suatu proses atau struktur yang tepat bagi suatu masalah atau keadaan.

⁸ Muhaimin, et. al, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah* (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2010), 29.

⁹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 8.

¹⁰ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007), 43-44.

Pendekatan ini berguna bila tujuan dan informasi sudah jelas, bila hubungan sebab dan akibat dimengerti, bila telah memiliki teknologi yang kuat dan tidak ada konflik, kerancaunan rendah, ketidakpastian rendah, dan adanya wewenang yang stabil dan sah.

2) Kerangka kerja sumber daya manusia

Kerangka kerja ini memandang manusia sebagai jantung setiap organisasi, dan usaha tanggap terhadap kebutuhan dan tujuan untuk memperkokoah komitmen dan loyalitas. Pendekatan ini cocok apabila jumlah anggota banyak atau miskin bertambah, atau apabila semangat/moral rendah atau berkurang. Dalam pendekatan ini sumber-sumber harus melimpah, di mana konflik rendah, perbedaan dan keanekaragaman juga rendah.

3) Kerangka Kerja Politik

Pemimpin politik mengerti realitas politik organisasi dan dapat menanganinya. Pendekatan ini tepat untuk digunakan apabila sumber-sumber teratas atau berkurang, apabila ada konflik atas tujuan dan nilai-nilai, dan apabila ada banyak perbedaan.

4) Kerangka Kerja Simbolis

Pemimpin dengan model ini memandang visi dan inspirasi sebagai hal yang amat penting. Manusia membutuhkan sesuatu yang mereka percayai. Orang-orang akan loyal pada organisasi yang mempunyai identitas yang unik dan membuat mereka merasa bahwa apa yang mereka perbuat itu sangat penting. Simbolisme seperti

seremoni sangat penting, demikian juga ritual untuk mendapatkan arti misi organisasi. Cara ini tepat apabila tujuan dan informasi tidak jelas dan rancu, dimana hubungan sebab dan akibat tidak dimengerti dengan baik, dan apabila ada perbedaan budaya yang kuat.

b. Pola Kepemimpinan Islam

Jika dilihat dari aspek program dan praktik penyelenggaraannya, setidaknya pendidikan Islam dikelompokkan ke dalam lima jenis yaitu:

- 1) Pendidikan Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, yang menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan.
- 2) Pendidikan madrasah, yang saat ini disebut sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN / STAIN atau UIN yang bernaung di bawah Kementerian Agama.
- 3) Pendidikan umum yang bernafaskan Islam, yang diselenggarakan oleh dan atau berada di bawah naungan Yayasan dan Organisasi Islam.
- 4) Pelajaran Agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja, dan
- 5) Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat Ibadah, dan atau di forum-forum kajian keislaman, majelis ta'mir, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat.¹¹

¹¹ Ibid, 9 – 10.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan anggota kelompok. Tiga implementasi yang terkandung dalam hal ini yaitu:

- 1) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik bawahan maupun pengikut
- 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang.
- 3) Adanya kemampuan untuk membentuk kekuasaan yang berbedah untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut melalui berbagai cara

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.¹²

Kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan pendidikan visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. John Adair, mengemukakan ciri-ciri, pemimpin berkualitas, yaitu: 1) memiliki integritas pribadi, 2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, 3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan

¹² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 82.

iklim organisasi, 4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi, dan 5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.¹³

3. Teori Kepemimpinan

Sebagaimana dijelaskan Isjoni mengenai teori kepemimpinan yaitu:¹⁴

a. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*)

Pengikut memberikan atribut-atribut heroik atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku para pemimpin. Adapun ciri-ciri pemimpin karismatik sebagai berikut:

- 1) Memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas
- 2) Mengkomunikasikan visi itu dengan efektif
- 3) Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus
- 4) Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya

b. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

Pemimpin-pemimpin transaksional membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas. Pemimpin-pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional dibangun dari kepemimpinan transaksional.

4. Pengertian Kepala Madrasah

Kepemimpinan pendidikan merupakan pemimpin yang ada di lembaga pendidikan, dalam hal ini kepala madrasah. Kepala madrasah yang merupakan

¹³ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, 82

¹⁴ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan*, 20

kepemimpinan tertinggi di sekolah sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap mutu pendidikan di madrasah. Menurut Nur Zazin,

Kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak lain yang terkait untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁵

Dalam kepemimpinan itu terdapat unsur pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*) tertentu. Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja, karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Di rumah tangga ada kepemimpinan orang tua, di pesantren ada kepemimpinan kiai, di perusahaan ada direktur, dan di sekolah ada kepala sekolah. Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan manajerial karena di sekolah ada sejumlah personel yang berinteraksi dengan kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugas sekolah.¹⁶

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, yang dimaksud pemimpin adalah semua orang yang bertanggungjawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan.

Menurut Husain Usman, dalam teori kepemimpinan modern, mengemukakan bahwa

Pemimpin yang efektif dan tidak berdasarkan pada sifat manusia tertentu, tetapi terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya. Sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif antara lain adalah K11, yaitu ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan,

¹⁵ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, 214.

¹⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 51.

komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan.¹⁷

Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu kemampuan politis (*political competence*), kemampuan pengajaran (*instructional competence*), kemampuan interpersonal (*interpersonal competence*) dan kemampuan teknis (*technical competence*). Kepala sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator, dan motifator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas untuk meningkatkan kinerja lembaga dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.

5. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah mempunyai fungsi dan peran dalam suatu lembaga pendidikan, pada dasarnya fungsi kepala sekolah dibagi dua macam, yaitu:

- a. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai
 - 1) Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan itu.
 - 2) Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.

¹⁷ Husain Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 281.

- 3) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
 - 4) Pemimpin berfungsi menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
 - 5) Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan dan pikirannya dan memilih buah pikirannya dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
 - 6) Pemimpin berfungsi memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.¹⁸
- b. Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan sambil memeliharanya
- 1) Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
 - 2) Pemimpin berfungsi mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.
 - 3) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan bagian dari kelompok.

¹⁸ Mulyono, *Manajemen Administrasi*, 3.

- 4) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin, bukan untuk berkuasa atau mendominasi, melainkan untuk memberi sumbangan kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

Wahjosumidjo dalam bukunya merumuskan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan kepala sekolah untuk mencapai tujuan. Peranan kepala sekolah dirumuskan sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.¹⁹

6. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Madrasah

Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar, sehingga guru-guru taat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik. Untuk itu, kepala sekolah harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif atau gagasan yang menunjang perkembangan untuk sekolah. Menjadi kepala sekolah yang profesional, harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), memenuhi atau melebihi harapan, memiliki kecerdasan yang tinggi, memiliki kekuatan spiritual keagamaan, dapat

¹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 83.

mengendalikan dan mempunyai kepribadian yang baik dan akhlak mulia serta memiliki ketrampilan yang diperlukan dirinya.²⁰

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula.²¹ Selain itu kepala sekolah harus mampu memberikan inisiatif serta kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah.

Daryanto dalam bukunya *Administrasi pendidikan* mengatakan ada beberapa yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah antara lain:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- b. Kegiatan mengatur kesiswaan.
- c. Kegiatan mengatur personalia.
- d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran.
- e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah.
- f. Kegiatan mengatur keuangan.
- g. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.²²

Dalam kepemimpinan kelompok, yang memegang peranan penting ialah kepala sekolah, karena kepala sekolah sebagai dinamo penggerak segala kegiatan. Kalau yang memegang peranan itu suatu pemimpin kelompok, maka hal ini bukanlah merupakan pemindahan tanggung jawab, melainkan perubahan suasana kerja dari yang otoriter ke suasana demokratis.

²⁰ Ibid., 52.

²¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 80

²² Ibid, 81.

Dalam era kemandirian sekolah dan era manajemen berbasis sekolah, tugas dan tanggung jawab dari kepala sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin semakin efektif serta menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah dan masyarakat. Seorang pemimpin sekolah harus dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak serta menggerakkan untuk berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan tertentu.²³

Kepala sekolah harus mampu mengelola hubungan antara sekolah dengan masyarakat sebagaimana Mulyono menjelaskan kepala sekolah harus:

- a. Memfasilitasi dan memberdayakan Dewan Sekolah atau Komite Sekolah sebagai perwujudan perlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah.
- b. Mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral, tenaga dan sebagainya) bagi pengembangan sekolah.
- c. Menyusun rencana dan program pelibatan orang tua siswa dan masyarakat.
- d. Mempromosikan sekolah terhadap masyarakat.
- e. Membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat.
- f. Membina hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa.²⁴

Dalam bukunya Daryanto mengutip dari Aswari Sudjud, Moh Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya yang berjudul “Administrasi pendidikan”, menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah :

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.
- b. Pengatur tata kerja (mengkoordinasi) sekolah, yang mencakup:

²³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 119.

²⁴ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, 158-159.

- 1) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - 2) Mengatur petugas pelaksana.
 - 3) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
- c. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi :
- 1) Mengawasi kelancaran kegiatan
 - 2) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan
 - 3) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan
 - 4) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana²⁵

B. Tinjauan Kompetensi Pedagogik Guru

1. Pengertian Kompetensi

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa warga Negara berhak atas pendidikan yang bermutu. Dalam mendukung harapan itu, pemerintah Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

Dalam undang-undang Guru dan Dosen BAB I ketentuan Umum pasal 1 ayat (10) berbunyi: “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.²⁶

Kompetensi guru adalah kecakapan untuk menunjukkan daya kinerja yang berkembang melalui proses belajar dan melaksanakan tugas dalam

²⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 81-82.

²⁶ Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 *Tentang Guru Dan Dosen* (Yogyakarta: Tim Cemerlang, 2007), 8.

memfasilitasi berkembangnya potensi siswa melalui rekayasa suasana belajar dan proses pembelajaran yang dapat memenuhi kebutuhan siswa belajar. Kompetensi guru dikembangkan dalam ruang lingkup yang variatif meliputi empat cakupan wilayah yang utama yaitu pada lingkungan sosial, kelembagaan, kelompok pendidik dan individu, serta pada lingkungan kelas. Kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pendidik, meliputi:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- c. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.
- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta

didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar.²⁷

Seluruh kompetensi guru harus terintegrasi pada penampilan dirinya yang terintegrasi dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sekolah yang meliputi ruang lingkup lingkungan eksternal, lingkungan lembaga pendidikan atau pada ruang lingkup sekolah, ruang lingkup dirinya, dan pada ruang lingkup kelas. Daya adaptasi guru pada keempat ruang lingkup di atas sangat bergantung pada seberapa kuat daya belajarnya sehingga meningkatkan daya adaptasinya melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan terbaik dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pendidikan, pengajar, dan pelatih.

Pada ruang lingkup kehidupan pendidik sebagai individu tiap guru terikat dengan kewajiban untuk mengembangkan mutu kinerja melalui kegiatan belajar, meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan terbaik dalam meningkatkan potensi siswa. Hal tersebut penting agar kewibawaan diri terpelihara. Juga sebagai anggota komunitas guru wajib membangun kerja sama meningkatkan kompetensi, melakukan pengukuran, meningkatkan kapasitas diri dalam pengelolaan pembelajaran, mengembangkan pengalaman terbaik dalam mengelola pembelajaran, dan mengembangkan kompetensi profesi maupun kompetensi pedagogik.

Dalam pembelajaran diperlukan adanya metode mengajar yang efektif.

Agar menjadi efektif, pengajaran harus lebih jauh dari sekadar menyampaikan

²⁷ Penjelasan UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, serta UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005, PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005, (Jakarta: Asa Mandiri, 2006), 43.

isi pelajaran dengan gaya ceramah saja, tetapi juga mengajar secara interaktif yaitu adanya interaksi antara guru dan siswa sangat diperlukan dalam belajar mengajar. Dalam berbagai studi, di antaranya di England dan Wales menunjukkan bahwa secara keseluruhan pengajaran interaktif merupakan salah satu faktor yang berhubungan paling kuat dengan hasil belajar siswa.²⁸

Kualitas pembelajaran sebagaimana yang dikehendaki di atas, dapat dilihat dari sisi proses maupun hasil. Dari sisi proses, pembelajaran dikatakan berhasil atau berkualitas apabila seluruh atau sebagian besar anak didik terlibat aktif dalam proses pembelajaran, di samping menunjukkan gairah yang tinggi, semangat belajar yang besar serta percaya diri yang memadai. Sedangkan dari sisi hasil, pembelajaran dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan positif pada peserta didik. Demikian pula halnya dengan efektif dan bermaknanya sebuah pembelajaran, dapat dikatakan menemukan keberhasilan apabila memberikan keberhasilan pada sisi siswa maupun guru itu sendiri. Tugas guru yang utama adalah mengajar dan mendidik murid di kelas dan diluar kelas. Guru selalu berhadapan dengan murid yang memerlukan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap utama untuk menghadapi hidupnya di masa depan.

2. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam pelaksanaan pembelajaran, karena dengan

²⁸ David Reynolds dan Daniel Muijs, *Effective Teaching (Evidence and Practice)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 66-67.

kompetensi inilah kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan dinamis. Menurut Uyoh Sadullah mengatakan bahwa

Pedagogik berasal dari bahasa Yunani “*paedos*” yang berarti anak laki-laki, dan “*agogos*” secara harfiah berarti pembantu anak laki-laki pada zaman Yunani kuno yang tugasnya mengatur anak majikannya ke sekolah. Kemudian secara kiasan pedagogik adalah seorang ahli yang membimbing anak ke arah tujuan hidup tertentu.²⁹

Menurut J. Hoogveld (Belanda) berpendapat bahwa pedagogik adalah ilmu yang mempelajari masalah membimbing anak ke arah tujuan tertentu, yaitu supaya ia kelak mampu secara mandiri menyelesaikan tugas hidupnya. Jadi pedagogik adalah ilmu mendidik anak.³⁰ Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik yang mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.³¹

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan yang dimaksud dengan kompetensi pedagoogik adalah: kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan pendidikan; (b) pemahaman tentang peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perencanaan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan

²⁹ Uyoh Sadullah, *Pedagogik; Ilmu Mendidik* (Bandung: Alfabeta, 2010), 2.

³⁰ *Ibid.*,

³¹ *Himpunan Peraturan Perundangan Standart Nasional Pendidikan* (Bandung: Fokus Media, 2005).

dialogis; (f) evaluasi hasil pembelajaran; dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.³²

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru telah menggaris bawahi sepuluh kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yang terkait dengan standar kompetensi pedagogis. Kesepuluh kompetensi inti itu adalah sebagai berikut:

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empirik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i. Memanfaatkan penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- j. Melakukan tindakan refleksi untuk peningkatan kualitas pembelajaran.³³

Alasan kenapa seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik karena seorang guru mampu menggunakan kompetensi pedagogik, tentu

³² Jejen Musfah, *peningkatan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2011), 30.

³³ Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru* (Jakarta: Indeks, 2011), 29.

mampu menciptakan suasana pembelajaran yang mengembangkan inisiatif siswa. Kompetensi pedagogik juga akan mendorong siswa untuk lebih kritis, lebih kreatif, meningkatkan kematangan emosional dan sosial, meningkatkan produktivitas siswa, dan siswa menjadi siap untuk menghadapi perubahan dan partisipasi dalam proses perubahan.

3. Ruang lingkup kompetensi pedagogik guru

Seperti yang telah disebut di atas, bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran siswa. Selain itu, kompetensi pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing, dan memimpin peserta didik. Lebih lanjut, dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a di atas dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik yang mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik perlu mendapatkan perhatian yang serius. Hal ini penting, dikarenakan pendidikan di Indonesia dinyatakan kurang berhasil oleh sebagian masyarakat. Oleh sebab itu guru harus memiliki kompetensi pedagogik sehingga mampu mengelola pembelajaran dan mengubah paradigma yang ada di masyarakat tersebut.

Secara operasional kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan ini meliputi penetapan tujuan dan kompetensi, serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke depan. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mampu mengambil keputusan yang tepat untuk mengelola berbagai sumber, daya, dana maupun sumber belajar untuk membentuk kompetensi dasar dan mencapai tujuan pembelajaran.

b. Pelaksanaan

Pelaksanaan pembelajaran atau sering disebut dengan implementasi adalah proses belajar mengajar dengan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian dan kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi pelaksanaan. Misalnya pembagian pekerjaan bagi guru dan mempengaruhi pihak lain dalam upaya mencapai tujuan.

c. Pengendalian

Mulyasa mengatakan bahwa: “pengendalian juga disebut dengan evaluasi yang bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan”.³⁴ Guru sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah atau tindakan perbaikan apabila ada kesenjangan antara proses pembelajaran di kelas dengan yang telah direncanakan.

³⁴ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007),75.

Sehubungan dengan hal tersebut, kemampuan mengelola pembelajaran sebagaimana telah dikemukakan diatas, dapat dianalisis dalam beberapa kompetensi yang mencakup hal-hal berikut.

a. Pemahaman terhadap peserta didik

Pemahaman terhadap peserta didik merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki oleh guru. Sedikitnya ada empat hal yang harus dipahami guru dari siswanya yaitu:

- 1) Tingkat kecerdasan
- 2) Kreatifitas
- 3) Kondisi fisik siswa
- 4) Pertumbuhan dan perkembangan kognitif

Menurut Asmani, guru harus memahami peserta didik karena merekalah teman belajar dalam waktu yang lama. Ibarat orang tua yang mengenal betul karakteristik anaknya, maka guru harus meluangkan waktu untuk mengenal muridnya secara lebih dekat.³⁵ Dengan mengetahui karakteristik yang dimiliki siswa, maka guru akan dapat memperlakukan siswa sesuai dengan karakter dan sifat dari masing-masing siswa.

b. Perencanaan pembelajaran

Dalam hal perencanaan pembelajaran meliputi:

- 1) Identifikasi kebutuhan

Pada tahap ini guru melibatkan siswa untuk mengenali, menyatakan, dan merumuskan kebutuhan belajar, sumber-sumber yang tersedia dan

³⁵ Jamal Ma'mur Asmani, 7 *Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional* (Jogjakarta: Power Books (IHDINA), 2009), 73.

mungkin hambatan yang akan dihadapi dalam kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan belajar. Tentunya pelibatan siswa ini perlu disesuaikan dengan tingkat kematangan dan kemampuan, serta mungkin hanya bisa dilakukan dengan kelas-kelas tertentu.

2) Identifikasi kompetensi

Kompetensi disini merupakan sesuatu yang ingin dimiliki oleh siswa, dan merupakan komponen utama yang harus dirumuskan dalam pembelajaran, yang memiliki peran penting dan menentukan arah pembelajaran. Kompetensi yang harus dipelajari dan dimiliki oleh siswa harus dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil belajar yang mengacu pada pengalaman langsung. Siswa perlu mengetahui tujuan pembelajaran dan tingkat-tingkat penguasaan yang akan digunakan sebagai kriteria pencapaian tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

3) Penyusunan program pembelajaran

Penyusunan program pembelajaran akan bermuara pada rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), sebagai produk program pembelajaran jangka pendek yang mencakup komponen program kegiatan pembelajaran dan proses pelaksanaan pembelajaran.

c. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

Pembelajaran pada hakikatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungan, sehingga terjadi perubahan perilaku ke arah yang lebih baik. Dalam pembelajaran tersebut, tugas guru yang paling utama

adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi siswa.

Pelaksanaan pendidikan yang mendidik, dalam arti memahami siswa tentang materi yang disampaikan dan tidak menimbulkan kesan negatif, apakah itu dari sikap, kualitas, dan pendekatan yang diterapkan. Pembelajaran yang mendidik berarti pembelajaran yang meningkatkan aspek intelektual, ketrampilan, dan moralitas anak didik. Guru dalam mendidik akan mengedepankan aspirasi, ide, dan gagasan dari anak didik. Ia mempunyai target pendidikan, variasi pendekatan, dan kualitas pembelajaran yang sempurna. Fokus dalam mengajar, menjawab pertanyaan siswa, dan memberikan rasa penasaran siswa dengan pertanyaan-pertanyaan yang tajam dan menggelitik. Jadi pembelajaran secara serius, santai dan humor. Anak didik akan merasa kehilangan sekali ketika gurunya tidak datang, inilah yang harus direnungkan, bagai mana meninggalkan kesan positif ini.

Pembelajaran yang dialogis yang melibatkan secara aktif peran siswa. Siswa diberikan ruang aktualitas yang terbuka, demokratis, dan partisipatif. Disinilah pentingnya seorang guru menerapkan metodologi pembelajaran yang dialogis-partisipatif. Dalam hal yang disebut metodologi pembelajaran menurut Asmani adalah “cara menyampaikan materi yang bisa diterima, disenangi, dan dipahami siswa. Mereka menjadi bergairah, bersemangat, dan potensi untuk menerima pengajaran dari guru.”³⁶

³⁶ Asmani, *7 Kompetensi Guru*, 84-85.

d. Pemanfaatan teknologi pembelajaran

Sehubungan dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, maka dalam proses pembelajaran seorang guru harus menguasai teknologi pembelajaran, sebagaimana yang dikemukakan Asmuni bahwa: “guru dituntut untuk memiliki kompetensi dalam hal pemanfaatan teknologi pembelajaran terutama internet. Ini bertujuan agar guru tersebut mampu memanfaatkan berbagai pengetahuan, teknologi dan melaksanakan tugas utamanya mengajar dan membentuk kompetensi siswa”.³⁷

e. Evaluasi hasil belajar

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi siswa. Evaluasi pembelajaran dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, dan penilaian akhir satuan pendidikan.

Menilai dan mengevaluasi proses hasil belajar adalah tugas penting untuk mengetahui eektivitas pembelajaran yang dilakukan. Dari penilaian dan evaluasi ini akan lahir banyak ide untuk menentukan solusi permasalahan, kiat mengembangkan proses pembelajaran, dan mendapat suntikan semangat baru dalam melakukan semangat modernisasi proses pendidikan yang sarat dengan nilai obyektivitas, kompetisi, dan observasi.

Menurut Asmani, evaluasi pembelajaran ini tentunya akan dilanjutkan dengan pemanfaatan hasil evaluasi, Karena pemanfaatan hasil evaluasi ini sangat berharga bagi guru untuk mengembangkan proses

³⁷ Ibid, 93.

pembelajaran selanjutnya. Guru akan mengetahui sejauh mana kemampuan memahami siswa mengenai materi yang diampu. Kiat-kiat apa untuk mengatasi anak ramai, ngantuk, tidur, berbincang dengan temannya, dan kemampuan lain dalam mengajar. Bagaimana kesuksesan guru dalam membangkitkan semangat belajar siswa, memompa cita-cita dan memperbaiki moralitas menjadi salah satu hasil dari evaluasi guru.³⁸

- f. Pengembangan peserta didik dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya

Menurut Mulyasa, pengembangan peserta didik bertujuan untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimiliki oleh siswa. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara, antara lain melalui kegiatan ekstra kurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan dan konseling.³⁹

Guru yang mempunyai kompetensi pedagogik mengenal masing-masing potensi siswa, menyediakan wahana aktualitas, dan terus membangkitkan semangat kepada anak didik untuk mengeluarkan segenap kemampuan terbaiknya dan mellejitkan kepermukaan menjadi sebuah kemampuan unik yang sulit ditiru orang lain.

4. Peran kompetensi pedagogik guru

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa kompetensi pedagogik yaitu yang mempelajari masalah membimbing anak kearah tujuan tertentu, yaitu supaya ia kelak mampu secara mandiri menyelesaikan tugas

³⁸ Ibid, 95-96.

³⁹ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 111-113.

hidupnya. Jadi dapat dikatakan bahwa kompetensi pedagogik ini akan membawa siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan dalam suatu proses belajar.

Pada dasarnya, belajar merupakan proses membangun makna oleh si pembelajar, terhadap informasi yang disaring dengan persepsi, pikir, dan perasaan, jadi belajar dapat dikatakan sebagai memproduksi gagasan. Artinya peserta didik mampu menjelaskan materi pembelajaran yang sudah dipelajarinya baik dalam bentuk tulisan maupun dalam bentuk presentasi. Serta didik mampu memproduksi gagasannya dengan cara melakukan kegiatan belajar yang inovatif, kreatif, dan produktif. Oleh karena itu, implementasi kompetensi pedagogik bagi guru yang profesional, tentu mendorong perilaku belajar yang terdorong untuk senantiasa melakukan perubahan. Dalam hal ini, Sagala menjelaskan “untuk memperoleh mutu hasil belajar yang bersaing tentu saja pendidikan harus mampu melakukan perubahan yang lebih inovatif dan kreatif menggunakan strategi yang menarik dengan sentuhan pedagogis.”⁴⁰

5. Tinjauan Tentang Analisis Kompetensi Pedagogik Guru

Indikator Kompetensi Pedagogik dikelompokkan menjadi sepuluh, di antaranya:

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.

⁴⁰ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 158-159.

- 1) Memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
 - 2) Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran
 - 3) Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran
 - 4) Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 1) Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
 - 2) Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran
 - 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran
 - 4) Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
 - 5) Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.
 - 6) Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.
 - 7) Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.
 - 8) Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik. Mengembangkan indikator instrument penilaian.
- c. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 1) Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.
 - 2) Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.

- 3) Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.
 - 4) Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, laboratorium, maupun lapangan dengan memperhatikan standar keamanan
 - 5) Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu, untuk mencapai tujuan secara utuh.
 - 6) Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.
- d. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran
- 1) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran
- e. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 1) Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.
 - 2) Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.
- f. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik.
- 1) Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik dan santun, secara lisan, tulisan dan atau bentuk lain.
 - 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/ permainan yang

mendidik yang terbangun secara siklikal dari a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan d) reaksi guru terhadap respons peserta didik.

- g. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- 1) Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
 - 2) Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran
 - 3) Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
 - 4) Mengembangkan instrument penilaian dan evaluasi dan hasil belajar.
 - 5) Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrument.
 - 6) Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar
 - 7) Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
- h. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 1) Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar.
 - 2) Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.

- 3) Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.
 - 4) Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- 1) Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.
 - 2) Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
 - 3) Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.⁴¹ Secara operasional kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi yaitu:
 - a) Perencanaan, menyangkut penetapan tujuan dan kompetensi serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan. Dalam pengambilan dan pembuatan keputusan tentang proses pembelajaran, guru sebagai manajer pembelajaran harus melakukan berbagai pilihan menuju tercapainya tujuan. Guru harus mampu mengambil keputusan yang tepat untuk mengelola berbagai sumber, baik sumber daya, sumber dana, maupun sumber belajar untuk membentuk kompetensi dasar, dan mencapai tujuan pembelajaran.
 - b) Pelaksanaan atau sering juga disebut implementasi adalah proses yang memberikan kapasitas bahwa proses belajar mengajar telah

⁴¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 *Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Bandung: Nuansa Aulia, 2009), 164-165.

memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

- c) Pengendalian atau ada juga yang menyangkut evaluasi dan pengendalian, bertujuan menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses manajerial yang terakhir ini perlu dibandingkan tingkat kinerja aktual dengan kinerja yang telah ditetapkan (kinerja standart). Guru sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara proses pembelajaran aktual di dalam kelas dengan yang telah direncanakan.⁴²
- j. Guru merupakan seorang manajer dalam pembelajaran yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pembelajaran. Untuk kepentingan tersebut setidaknya ada empat langkah yang harus dilakukan yakni menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan peserta didik, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

⁴² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 78.

C. Materi Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah

1. Karakteristik Pendidikan Agama Islam

Pendidikan agama dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan spiritual dan membentuk peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika (baik-buruk, hak-kewajiban), budi pekerti (tingkah laku), dan moral (baik-buruk menurut umum) sebagai perwujudan dari keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Peningkatan kemampuan spiritual mencakup pengenalan, pemahaman, dan penanaman nilai-nilai keagamaan, serta pengamalan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan individual ataupun kolektif kemasyarakatan dan bertujuan pada optimalisasi kemampuan yang dimiliki manusia yang aktualisasinya mencerminkan harkat dan martabatnya sebagai makhluk Tuhan⁴³.

Ruang lingkup materi Pendidikan Agama Islam yaitu Al-Qur'an-Hadits, Aqidah, Akhlak, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam. Sesuai dengan tujuan pembelajaran, penilaian pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia terfokus pada aspek kognitif atau pengetahuan, psikomotor dan aspek afektik atau perilaku⁴⁴.

Dengan demikian, mata pelajaran Pendidikan Agama Islam didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang ada pada dua sumber pokok ajaran Islam, yaitu al-Quran dan al-Sunnah (al-Hadits Nabi Muhammad Saw) sebagai dalil *naqli*. Melalui metode Ijtihad (dalil '*aqli*') para ulama mengembangkan konsep

⁴³ BSNP, *Panduan Penilaian Kelompok Mata Pelajaran Agama dan Akhlak Mulia*, (Jakarta: Bidakara, 2007), 3.

⁴⁴ Ibid., 4-5.

Pendidikan Agama Islam tersebut dengan lebih rinci dan mendetail dalam bentuk fiqh dan hasil-hasil ijtihad lainnya.

Pemikiran dasar Pendidikan Agama Islam yaitu terbentuknya peserta didik yang memiliki akhlak mulia budi pekerti yang luhur. Tujuan tersebut merupakan misi utama diutusny Nabi Muhammad Saw, di dunia. Dengan demikian, pendidikan akhlak (budi pekerti) adalah ruh Pendidikan Agama Islam. Hal ini bukan berarti bahwa pendidikan Islam tidak memerhatikan pendidikan jasmani, akal, ilmu, ataupun segi-segi praktis lainnya, tetapi maksudnya adalah bahwa pendidikan Islam memerhatikan segi-segi pendidikan akhlak seperti juga segi-segi lainnya.

2. Tujuan Pendidikan Agama Islam

Tujuan ialah hasil yang diharapkan tercapai setelah suatu usaha selesai. Maka pendidikan merupakan suatu usaha yang berproses melalui tahap-tahap dan tingkatan-tingkatan. Tujuan pendidikan bukanlah suatu benda yang berbentuk tetap dan statis, tetapi merupakan suatu keseluruhan dari kepribadian seseorang, berkenaan dengan seluruh aspek kehidupannya.⁴⁵

Tujuan akhir harus lengkap (*comprehensive*) mencakup semua aspek, serta terintegrasi dalam pola kepribadian ideal yang bulat dan utuh. Tujuan akhir mengandung nilai-nilai islami dalam segala aspeknya. Abdul Mujib menjelaskan tujuan akhir dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Tujuan normatif, yaitu tujuan yang ingin dicapai berdasarkan norma-norma yang mampu mengkristalisasikan nilai-nilai yang hendak diinternalisasi.
- b. Tujuan fungsional, yaitu sasaran diarahkan pada kemampuan

⁴⁵ Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, 29.

peserta didik untuk memfungsikan daya kognisi, afeksi, dan psikomotorik dari hasil pendidikan yang diperoleh sesuai dengan yang ditetapkan.

- c. Tujuan operasional, yaitu sasaran teknis manajerial.⁴⁶

Dengan demikian, tujuan pendidikan Islam merupakan gambaran nilai-nilai Islami yang hendak diwujudkan dalam pribadi manusia-didik pada akhir dari proses tersebut. Dengan istilah lain perwujudan nilai-nilai Islami dalam pribadi manusia-didik yang diikhtiarkan oleh pendidikan muslim melalui proses yang terminal pada hasil (produk) yang berpribadian Islam yang beriman, bertakwa dan berilmu pengetahuan yang nggup mengembangkan dirinya menjadi hamba Allah yang taat.⁴⁷

3. Materi Pendidikan Agama Islam Madrasah Aliyah

Materi Pendidikan Agama Islam di madrasah Aliyah meliputi: Al-Qur'an dan Hadits, Aqidah, Akhlak, Fiqih dan Sejarah Kebudayaan Islam,⁴⁸ diajarkan masing-masing oleh seorang guru. Adapun pemetaan mengenai mata pelajaran Pendidikan Agama Islam di madrasah aliyah, sebagaimana yang tertuang dalam peraturan menteri agama nomor 2 tahun 2008 tentang standar kompetensi lulusan madrasah. Secara umum, peraturan menteri ini mengatur tentang Standar kompetensi lulusan madrasah, standar kompetensi dan kompetensi dasar bahasa arab dan mata pelajaran agama untuk MI, MTs, MA dan MA program keagamaan dan struktur kurikulum pendidikan di madrasah.

Sebagaimana penjelasan Standar kompetensi materi PAI di bawah ini:

⁴⁶ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, 75-76.

⁴⁷ Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 1999), 58-59.

⁴⁸ Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 2.

a. Al-Qur'an Hadits

Standar kompetensi materi Al-Qur'an Hadits meliputi; isi pokok al-Qur'an, fungsi, dan bukti-bukti kemurniannya, istilah-istilah hadis, fungsi hadis terhadap al-Qur'an, pembagian hadis ditinjau dari segi kuantitas dan kualitasnya, serta memahami dan mengamalkan ayat-ayat al-Qur'an dan hadis tentang manusia dan tanggung jawabnya di muka bumi, demokrasi serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

b. Akidah Akhlak

Standar kompetensi materi Akidah Akhlak meliputi; istilah-istilah akidah, prinsip-prinsip, aliran-aliran dan metode peningkatan kualitas akidah serta meningkatkan kualitas keimanan melalui pemahaman dan penghayatan al-asma' al-husna serta penerapan perilaku bertauhid dalam kehidupan, istilah-istilah akhlak dan tasawuf, menerapkan metode peningkatan kualitas akhlak, serta membiasakan perilaku terpuji dan menghindari perilaku tercela.

c. Fikih

Standar kompetensi materi Fikih meliputi; sumber hukum Islam dan hukum *taklifi*, prinsip-prinsip ibadah dan syari'at dalam Islam, fikih ibadah, mu'amalah, munakahat, mawaris, jinayah, siyasah, serta dasar-dasar *istinbat* dan kaidah usul fikih.

d. Sejarah Kebudayaan Islam

Standar kompetensi materi Sejarah Kebudayaan Islam meliputi; sejarah dakwah Nabi Muhammad pada periode Makkah dan periode Madinah,

masalah kepemimpinan umat setelah Rasulullah SAW wafat, perkembangan Islam pada abad klasik/zaman keemasan (650-1250 M), abad pertengahan/kemunduran (1250 M –1800 M), masa modern/zaman kebangkitan (1800-sekarang), serta perkembangan Islam di Indonesia dan di dunia. Fakta kehidupan sosial, budaya, politik, ekonomi, iptek dan seni, dan tokoh-tokoh Islam yang berprestasi dalam perkembangan sejarah peradaban Islam.⁴⁹

Pendidikan Agama Islam memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Al-Qur'an Hadits menekankan pada kemampuan baca tulis yang baik dan benar, memahami makna secara tekstual dan kontekstual serta mengamalkan kandungannya dalam kehidupan sehari-hari. Aspek Akidah menekankan pada kemampuan memahami dan mempertahankan keyakinan atau keimanan yang benar serta menghayati dan mengamalkan nilai-nilai *Asma'u al-H{usna*. Aspek Akhlak menekankan pada pembiasaan untuk melaksanakan akhlak terpuji dan menjauhi akhlak tercela dalam kehidupan sehari-hari. Aspek Fiqih menekankan pada kemampuan cara melaksanakan ibadah dan mu'amalah yang benar dan baik. Aspek Sejarah Kebudayaan Islam menekankan pada kemampuan mengambil *ibrah}* dari peristiwa-peristiwa bersejarah (Islam), meneladani tokoh berprestasi dan mengaitkannya dengan fenomena sosial, budaya, politik, ekonomi, iptek, dan seni, untuk mengembangkan kebudayaan dan peradaban Islam.⁵⁰

⁴⁹ Lampiran Peraturan Menag No. 02 Tahun 2008, *Standar Kompetensi Lulusan Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Dan Bahasa Arab Madrasah Aliyah*, <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=permen>, diakses 10 Oktober 2015.

⁵⁰ Lampiran Peraturan Menag No. 02 Tahun 2008, *Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (Kd) Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Dan Bahasa Arab Madrasah Aliyah*, <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=permen>, **diakses 10 Oktober 2015**.

D. Upaya Kepala Madrasah Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Dalam kamus Bahasa Indonesia pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah visioner-transformatif harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.⁵¹

Upaya-upaya dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru.

⁵¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 98-99.

2. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
3. Kegunaan waktu efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.⁵²

⁵² Ibid, 100-101.